



# La complexité du lien adhérent-coopérative. La complexité du lien adhérent-coopérative: une relation marchande fondée sur des échanges sociaux.

Marie-Christine Henninger, Valérie Barraud-Didier

## ► To cite this version:

Marie-Christine Henninger, Valérie Barraud-Didier. La complexité du lien adhérent-coopérative. La complexité du lien adhérent-coopérative: une relation marchande fondée sur des échanges sociaux.. Économies et sociétés, 2013, Systèmes agroalimentaires, 35, pp.1975-1993. halshs-01377049

**HAL Id: halshs-01377049**

**<https://shs.hal.science/halshs-01377049>**

Submitted on 6 Oct 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives| 4.0 International License

Titre courant : La complexité du lien adhérent-coopérative.

**La complexité du lien adhérent-coopérative : une relation marchande fondée sur des échanges sociaux.**

**Complexity of the link between members and cooperatives : a market relation based on social interactions.**

Considérant que le modèle coopératif ne peut se résumer à sa seule dimension marchande mais se fonde sur des échanges sociaux, cet article aborde le lien adhérent-coopérative dans sa complexité en montrant le rôle médiateur de l'implication organisationnelle dans la relation entre confiance et comportements de fidélité. Il présente les fondements théoriques du modèle hypothétique testé ensuite sur un échantillon de 264 adhérents céréaliers de coopératives agricoles.

Given that the cooperative model cannot be reduced to only market relations but is also based on social interactions, this paper deals with the complexity of the link between agricultural cooperatives and their members showing the mediation role played by organizational commitment in the relation between trust and loyalty behaviors. It presents the theoretical fundamentals of our hypothetical model and then tests this model on a sample of 264 members of cooperatives in the cereal sector.

**Auteurs :** Henninger Marie-Christine (correspondant), Laboratoire Dynamiques Rurales, Université Toulouse 2, 5 allées Antonio Machado, F-31058 Toulouse Cedex 9 ;  
marie-christine.henninger@univ-tlse2.fr

Barraud-Didier Valérie, UMR AGIR, INRA, INP-ENSAT, avenue de l'agrobiopole BP 32607, 31326 Castanet Tolosan Cedex ;  
valerie.barraud-didier@ensat.fr

## **La complexité du lien adhérent-coopérative : une relation marchande fondée sur des échanges sociaux.**

Plongées dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les coopératives agricoles se doivent pour survivre d'intégrer les exigences de leurs marchés dans leur mode de fonctionnement. On assiste ainsi à un phénomène de concentration entre les coopératives et à un élargissement de leur modèle leur permettant aujourd'hui d'intégrer au sein de groupes complexes des entités coopératives et leurs filiales non coopératives [Filippi et al. (2011)]. Même au sein des unions de coopératives, toujours plus vastes, des tensions se font jour entre une logique collective qui tend à assimiler taille critique et avantage concurrentiel sur des marchés internationaux et compétition à l'échelle nationale, menant à des comportements opportunistes de la part de certains membres et à des difficultés à manager cette coopération [Assens (2011)].

Pour autant, la performance économique de la coopérative repose toujours en grande partie sur la fiabilité de ses approvisionnements et donc sur la propension de ses adhérents à lui livrer régulièrement leur production. Plus encore, pour parvenir à négocier au mieux sur des marchés internationaux très volatils, tels les marchés des céréales, la coopérative a besoin de connaître à l'avance les tonnages dont elle dispose et ses coûts d'approvisionnement. La variable du prix étant tout particulièrement stratégique à la fois pour la coopérative et pour chaque adhérent, elle est régulièrement le centre de toutes les attentions et de toutes les négociations. Cette prédominance du prix dans les négociations entre adhérents et coopératives n'est pourtant pas sans risque. Ainsi selon Jensen (1990), les agriculteurs qui avancent le prix comme étant le premier critère qui oriente leur choix entre un négociant privé et une coopérative sont ceux qui vont avoir le comportement le plus opportuniste. Bhuyan (2007) fait par ailleurs apparaître que les adhérents qui affirment avoir rejoint leur coopérative avant tout pour accroître leur revenu sont ceux qui sont les moins loyaux. Or c'est bien la fidélité des adhérents qui conditionne la régularité des approvisionnements.

Il semble donc nécessaire de chercher à établir d'autres liens entre la coopérative et ses adhérents que le seul lien issu d'une relation strictement économique et de vérifier si d'autres critères ne seraient pas à même d'expliquer la loyauté, la fidélité des adhérents. D'ailleurs plusieurs auteurs ont déjà mis en avant des liens psychologiques et sociaux comme déterminants potentiels de l'implication, de la loyauté et d'autres expressions de satisfaction à

l'égard de la coopérative [Bhuyan (2007) ; James et Sykuta (2006) ; Österberg et Nilsson (2009)]. L'objectif de ce papier est d'explorer le lien adhérent-coopérative dans sa complexité liée notamment à ses aspects psychologiques.

Tout d'abord, la première partie de ce papier abordera le modèle coopératif en tant que modèle marchand encastré dans le social et nous permettra de proposer un modèle hypothétique faisant appel aux liens entre les attitudes de confiance et d'implication pour expliquer les comportements de fidélité des adhérents. Nous présenterons ensuite la méthodologie qui nous a permis de tester ce modèle sur un échantillon de 264 adhérents céréaliers de coopératives, puis les résultats obtenus et leur discussion.

## **1. La coopération, un modèle marchand encastré dans le social**

La littérature s'intéressant au lien adhérent-coopérative aborde cette relation comme essentiellement fondée sur des échanges économiques encadrés par une multitude de contrats [Sykuta et Cook (2001) ; James et Sykuta (2006)]. Mobilisant les théories néo-institutionnalistes, en particulier la théorie de l'agence, mais aussi la théorie des contrats et des droits de propriété, elle cherche à cerner les conditions d'efficacité de cet outil gérant les obligations des parties. Ces relations d'échanges économiques impliquent un bénéfice concret, souvent matériel et un échange relativement impersonnel.

Considérant le caractère dual des coopératives, à la fois communautés d'hommes où prévalent les questions de normes et de valeurs et sociétés commerciales soumises aux lois du marché [Nilsson et Hendrikse (2009)], ou comme des entreprises « socio-marchandes » [Artis et al. (2012)], nous proposons de compléter cette approche dominante en prenant en considération les relations adhérent-coopérative fondées sur des échanges sociaux, plus personnels et durables, qui impliquent alors des bénéfices socio-émotionnels. Nous rejoignons ainsi les travaux de Weber (2011) sur la relation sociétaire-mutuelle d'assurance qui s'intéressent à la « valeur de lien » qui entre en ligne de compte dans leurs échanges au delà de la simple valeur d'échange ou valeur d'usage. La valeur de lien apparaît comme au carrefour de plusieurs champs sémantiques : puisant sa source dans la sociologie du don, la notion de valeur de lien utilise un cadre de pensée issu de l'univers du « non marchand » mais qui s'exprime également dans la sphère marchande. Il n'existe en effet pas d'échanges économiques ou sociaux de type pur, ils sont hybrides. Cette interrogation sur « ce qui fait lien » est particulièrement pertinente dans le cas des mutuelles étudiées par cet auteur et peut également faire échos dans le cadre des coopératives qui nous préoccupent.

En effet, la littérature distingue trois formes d'échange fondées respectivement sur l'intérêt, la confiance et la réciprocité [Allemand (1999)].

Les échanges purement fondés sur l'intérêt correspondraient au modèle de l'homo economicus qui depuis les travaux d'Adam Smith est supposé fonctionner en individu rationnel cherchant à maximiser son profit.

Lorsqu'il se fonde sur la confiance, l'échange exprime l'existence d'une relation préalable de confiance entre les partenaires. Polanyi (1944) distingue ainsi les relations de place de marché (échanges strictement économiques et ponctuels) et les liens de clientèle. Ces derniers sont fondés sur la fidélité, inscrits dans la durée et s'observent dans tous types de relations marchandes. Dans la perspective de Polanyi, l'échange marchand ne relève pas de la seule sphère économique mais est « encastré » dans le social.

Lorsqu'il se fonde sur la réciprocité, l'échange naît de l'obligation de rendre d'une manière ou d'une autre ce que l'on a reçu d'autrui. Mauss (1924) fait ainsi de cette « morale du don » le fondement universel des relations sociales interindividuelles. Selon les auteurs de socio-économie dont les travaux dérivent de ce point fondateur, les liens sociaux sont préalables aux échanges économiques. La condition de maintien et d'efficacité de la relation d'échange marchand réside dans la capacité des acteurs à créer des relations personnelles continues, stables et affectives, elles même génératrices de confiance [Chantelat (2002)].

On retrouve également cette perspective dans la théorie organisationnelle de l'échange social, qui se base principalement sur la norme de réciprocité de Gouldner (1960) faisant référence au fait d'être redevable envers l'autre partie dès l'instant où elle apporte de l'aide et du soutien. Les obligations créées par cet échange réciproque ne sont pas intégralement négociées à l'avance [Blau (1964)] contrairement à ce que l'on rencontre dans le cadre d'un échange économique. Ce sont les comportements de l'un qui orienteront les actions de l'autre. Ainsi, l'interdépendance réduit le risque et favorise la coopération [Molm et al. (2000)]. Une confiance mutuelle dans la propension de l'autre à respecter ses obligations est nécessaire à cette relation d'échange.

### **1.1 Des échanges fondés sur la confiance**

La confiance est « *un état psychologique consistant à accepter la vulnérabilité résultant des attentes positives quant aux intentions ou aux comportements de l'autre* » [Rousseau et al. (1998), p.394]. Cette vulnérabilité de l'adhérent face à la coopérative est bien réelle puisqu'il dépend de celle-ci tant en matière de revenus que d'informations. C'est cette incertitude sur

les comportements de l'une des parties de l'échange qui rend la confiance déterminante dans les attitudes et les comportements de l'autre partie [Kollock (2009)].

Comme Hansen et al. (2002) ou Morrow et al. (2004), nous retenons la perspective théorique qui s'intéresse au processus mental et psychologique déterminant la décision de l'adhérent d'accorder sa confiance à la coopérative. La décision de faire confiance est tributaire de processus qui peuvent être à la fois réfléchis et cognitifs ou émotionnels et affectifs [McAllister (1995)].

La composante cognitive de la confiance est basée sur une analyse réfléchie et rationnelle des « pour et des contre » de la décision de faire confiance. Elle est motivée par un calcul des avantages et des risques afin de maximiser les gains espérés ou de minimiser les pertes potentielles issues de l'interaction [Erdem et Ozen (2003)]. Ainsi, les adhérents choisiront de faire confiance à leur coopérative en fonction de ce qu'ils considèrent être de « bonnes raisons ». Ce choix dépendra des informations dont ils disposent sur la coopérative et se fondera sur leurs croyances concernant sa compétence, sa fiabilité et son sérieux. La composante affective, quant à elle, s'appuie sur des relations plus émotionnelles et affectives entre les parties. « *Les individus s'investissent émotionnellement dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres* » [McAllister (1995), p.29]. Ils croient alors que leurs sentiments sont réciproques [Erdem et Ozen (2003)]. Ainsi, si la coopérative témoigne de l'attention aux adhérents et démontre une forte préoccupation à leur égard, les adhérents lui témoigneront de la confiance. Pour McAllister (1995), les deux composantes de la confiance, cognitive et affective, bien que distinctes puisqu'elles ont des antécédents et des conséquences différentes, sont complémentaires. En effet, les adhérents peuvent avoir confiance dans la coopérative parce qu'elle est compétente, fiable et sérieuse pour prendre les décisions les plus judicieuses et également parce qu'ils éprouvent à son égard un certain attachement émotionnel [Hansen et Morrow (2003)].

Dans une relation d'échange, la confiance est souvent utilisée pour expliquer les comportements d'un individu envers son organisation [Ferrin et Dirks (2003)]. Les études menées sur le comportement des adhérents font bien apparaître la confiance comme l'un des déterminants principaux [James et Sykuta (2006) ; Nilsson et al. (2009) ; Österberg et Nilsson (2009)]. Nilsson et al. (2009) de même que Österberg et Nilsson (2009) montrent, à partir d'échantillons d'agriculteurs suédois, que la confiance est liée au comportement de participation des adhérents au gouvernement de la coopérative. Etudiant plus de 2000 producteurs américains de maïs et soja de l'état du Missouri, James et Sykuta (2006) montrent

que la confiance est liée au comportement de fidélité des adhérents à leur coopérative. Elle détermine leur choix de vendre leur récolte à la coopérative plutôt qu'à une entreprise privée.

Pour autant, la confiance n'est pas le seul concept attitudinal qui semble exercer une influence sur le lien qui se crée entre un adhérent et sa coopérative. L'implication semble également jouer un rôle, en particulier lorsqu'il s'agit de choisir entre sa coopérative et un négociant. Dans une approche économique, Fulton et Giannakas (2001) montrent à travers une modélisation à quel point le choix entre une coopérative ou son concurrent négociant privé est lié à l'implication des adhérents. Selon eux, plus la direction sera perçue comme l'agent des adhérents, plus ceux-ci seront convaincus qu'elle agit dans leur intérêt, plus l'implication de ces adhérents dans la coopérative sera forte et plus ils choisiront la coopérative au détriment du négociant.

## **1.2 Le rôle médiateur de l'implication dans la relation confiance - fidélité**

Comme la confiance, l'implication organisationnelle est un construit attitudinal qui permet d'expliquer une relation entre un individu et une organisation [Meyer et al. (1993)]. Mais l'implication s'intéresse à la nature de l'attachement de l'individu à l'organisation. Ainsi, l'implication d'un adhérent peut être « voulue ». Il s'agit de la composante affective de ce concept qui correspond à l'attachement émotionnel, au sentiment d'appartenance, et à la volonté de rester membre de l'organisation. L'implication d'un adhérent peut aussi être « subie » quand il a le sentiment d'une absence d'alternative et de l'existence de coûts en cas de départ. Il s'agit de la composante calculée du concept. L'implication d'un adhérent peut enfin être liée à un sentiment d'obligation vis à vis d'une coopérative dont il se sent redevable mais nous ne retiendrons pas ici cette troisième dimension, normative, trop souvent corrélée avec la dimension affective [Meyer et al. (2002)].

Plusieurs études montrent que l'implication est déterminée par la confiance. Certaines relèvent seulement une liaison positive entre implication affective et confiance [Aryee et al. (2002) ; Tan et Lim (2009)] ou également entre implication calculée et confiance [Hrebiniak et Alutto (1972)]. Dans le contexte coopératif, des travaux récents montrent le rôle médiateur de l'implication organisationnelle dans le lien entre confiance et participation des agriculteurs au gouvernement de leur coopérative [Barraud-Didier et al (2012)]. Borgen (2001) montre également qu'il existe un lien entre la confiance et l'identification des membres à leur coopérative, l'identification recouvrant une partie de la dimension affective de l'implication, définie au sens de Meyer et al. (1993). De même, Hansen et al. (2002) ont trouvé un lien

significatif entre la confiance accordée à la direction et la cohésion de groupe des membres de la coopérative dont l'échelle de mesure [Bollen et Hoyle (1990)] présente une forte proximité avec la dimension affective de l'implication.

Afin de rendre compte de la complexité de la relation adhérent-coopérative nous formulons l'hypothèse que l'implication organisationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre la confiance et la fidélité des adhérents. Nous déclinons cette hypothèse fondamentale pour tenir compte des sous-dimensions de l'implication et de la confiance :

*Hypothèse 1 : L'implication affective de l'adhérent médiate la relation entre la confiance affective de l'adhérent et son comportement de fidélité.*

*Hypothèse 2 : L'implication calculée de l'adhérent médiate la relation entre la confiance affective de l'adhérent et son comportement de fidélité.*

*Hypothèse 3 : L'implication affective de l'adhérent médiate la relation entre la confiance cognitive de l'adhérent et son comportement de fidélité.*

*Hypothèse 4 : L'implication calculée de l'adhérent médiate la relation entre la confiance cognitive de l'adhérent et son comportement de fidélité.*

Le modèle hypothétique qui en découle est représenté dans la figure 1.

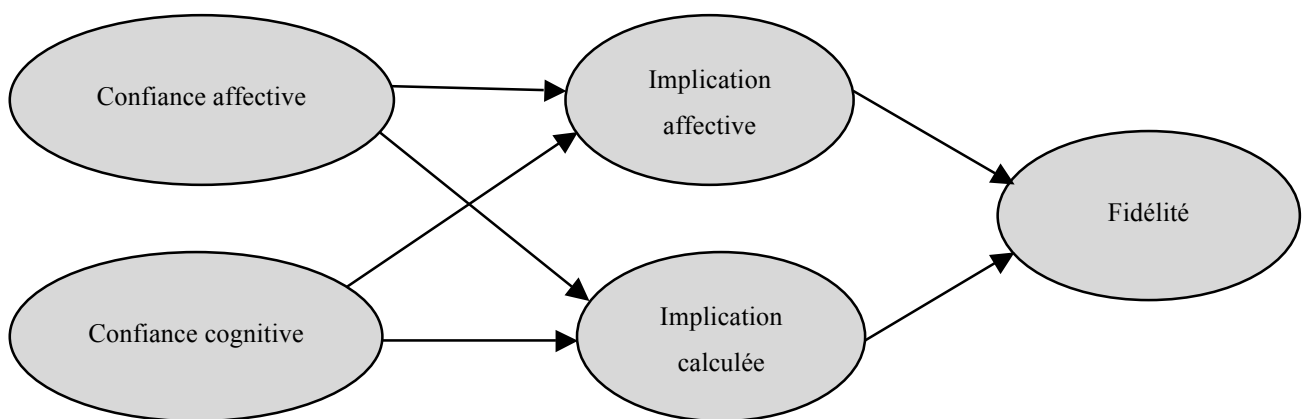


Figure 1. Modèle hypothétique de la recherche

## 2. Méthode

### 2.1 Echantillon

L'échantillon se compose de 321 adhérents céréaliers issus de coopératives implantées en Midi-Pyrénées. Ils ont été rencontrés entre 2007 et 2008 sur les lieux de leur coopérative ou à



l'extérieur dans le cadre de plusieurs salons agricoles. Un questionnaire d'enquête leur a été remis et une relance téléphonique menée. Cette méthodologie a permis un taux de retour très satisfaisant de 58%. Les valeurs manquantes font descendre l'échantillon à 264 individus. Les adhérents interrogés ont un âge moyen de 47 ans, 38% ont un BAC et au-delà et 62% ont un niveau d'études inférieur au BAC, 92% sont des hommes. Ils adhèrent en moyenne depuis 20 ans à la coopérative. Leurs exploitations agricoles ont une surface agricole utile moyenne de 127 hectares.

## 2.2 Mesures

Pour l'ensemble des items relatifs à la confiance et à l'implication, les répondants devaient mentionner leur degré d'accord en utilisant une échelle de Likert en 5 points (de 1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord).

*Confiance.* Comme en attestent nos entretiens individuels menés auprès d'adhérents, la confiance des agriculteurs dans la coopérative se rapporte à leur confiance dans la direction de la coopérative. Pour les coopérateurs, l'équipe de direction est responsable à la fois de la rentabilité économique dont bénéficient les adhérents et de la qualité des services de la coopérative [Österberg et Nilsson (2009)]. Selon Levinson (1965), les adhérents personnifient la coopérative en lui attribuant les qualités et caractéristiques humaines de ses dirigeants. Pour cette raison nous retenons comme mesure de la confiance organisationnelle une mesure de confiance envers les dirigeants, proposée par Campoy et Neveu (2007). Elle a le mérite de reprendre les deux composantes, affective et cognitive de la confiance proposée par McAllister (1995) et d'avoir été testée dans un contexte français. La confiance affective comprend 6 items, exemple : « *Les dirigeants partagent ouvertement les informations concernant les projets futurs de la coopérative* ». La confiance cognitive regroupe 8 items, exemple : « *On peut faire confiance aux dirigeants compétents pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de la coopérative* ».

*Implication.* Elle est mesurée par l'échelle de Meyer et al. (1993) que nous avons adaptée à la relation adhérent-coopérative. L'implication affective retient 6 items, exemple (inversé) : « *Je ne me sens pas affectivement attaché à ma coopérative* ». L'implication calculée est constituée de 4 items, exemple : « *Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ma coopérative* ».

*Les comportements de fidélité des adhérents.* Ils sont mesurés à partir de deux items correspondant à des comportements directement observables : le pourcentage de la production

de l'agriculteur vendu à la coopérative et le pourcentage de ses approvisionnements acheté à la coopérative. Les modalités de réponse sont regroupées en cinq classes : - de 20%, de 20 à 33%, de 34% à 65%, de 66% à 90% et entre 90 et 100% (partenaire exclusif).

*Les variables de contrôle.* Quatre variables de contrôle sont utilisées. Les deux premières correspondent à des caractéristiques de l'adhérent : âge et niveau de formation. Ce niveau est appréhendé à l'aide de 5 modalités (1 : sans diplôme, 2 : certificat d'études, 3 : Brevet professionnel, 4 : Bac, 5 : Bac + 2 et au-delà). La troisième correspond à la taille de son exploitation agricole : surface agricole utile, mesurée en hectares. La dernière caractérise la coopérative : degré de complexité, estimé à partir du nombre de filiales qui la composent.

### **2.3 Analyses statistiques**

Les données ont été traitées par équations structurelles, selon deux étapes, avec le logiciel LISREL 8.8. Dans un premier temps, nous vérifions la structure factorielle de notre modèle avec une analyse factorielle confirmatoire, selon la démarche préconisée par Anderson et Gerbing (1988). Elle permet de s'assurer de la validité convergente et discriminante des construits retenus dans l'étude. Plusieurs modèles nichés sont mis en concurrence avec notre modèle hypothétique. Dans un deuxième temps, nous testons nos quatre hypothèses.

### **3. Résultats**

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives, la fiabilité des échelles et la corrélation des variables de notre modèle. Les échelles ont une bonne fiabilité interne puisque les alphas de Cronbach se situent entre 0.80 et 0.94.

L'implication affective est corrélée positivement à la confiance affective ( $r=0.56$ ,  $p<.01$ ) et à la confiance cognitive ( $r=0.54$ ,  $p<.01$ ). L'implication calculée est également corrélée positivement à la confiance affective ( $r=0.42$ ,  $p<.01$ ) et cognitive ( $r=0.42$ ,  $p<.01$ ), mais de façon légèrement moins forte que l'implication affective. La fidélité est positivement et significativement corrélée à la confiance qu'elle soit affective ( $r=0.29$ ,  $p<.01$ ) ou cognitive ( $r=0.23$ ,  $p<.01$ ), les corrélations qu'elle présente par rapport à l'implication affective et calculée sont encore plus fortes (respectivement  $r=0.53$  et  $r=0.50$ ,  $p<.01$ ). Le sens et la significativité de ces corrélations sont en adéquation avec les relations de notre modèle hypothétique.

Tableau 1. Moyennes, écarts-types, corrélations et fiabilité des échelles

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Age	46.59	9.92	--								
2. Niveau formation	3.58	1.34	-0.27**	--							
3. Surface agricole utile	126.44	82.86	-0.18**	0.22**	--						
4. Nombre de filiales	6.94	5.17	0.00	-0.01	-0.08	--					
5. Confiance affective	3.46	0.76	0.05	-0.07	0.00	-0.32**	(0.90)				
6. Confiance cognitive	3.69	0.75	0.11	-0.09	0.00	-0.40**	0.81**	(0.94)			
7. Implication affective	3.13	0.82	0.19**	-0.12*	-0.11	-0.27**	0.56**	0.54**	(0.83)		
8. Implication calculée	2.82	0.94	0.13*	-0.15*	-0.19**	-0.12	0.42**	0.42**	0.59**	(0.80)	
9. Fidélité	3.86	1.24	0.05	-0.12	-0.14*	0.06	0.29**	0.23**	0.53**	0.50**	(0.82 <sup>1</sup> )

N = 264, alpha de Cronbach noté sur la diagonale, \*p<.05 ; \*\*p<.01

### 3.1 Analyse factorielle confirmatoire

Comme le montre le tableau 2, 6 modèles sont appréciés, à l'aide de plusieurs critères [Roussel et Wacheux (2005)] : le test du  $\chi^2$  doit restituer la plus petite valeur possible et  $\chi^2/\text{ddl}$  doit être inférieur ou égal à 3, le CFI et le NNFI doivent être supérieurs à 0,90, le RMSEA dont la valeur doit être inférieure à 0,08. Enfin, la différence du  $\chi^2$  ( $\Delta\chi^2$ ) compare le degré d'ajustement de chacun des modèles nichés.

Notre modèle de mesure est bien celui qui s'ajuste le mieux aux données ( $\chi^2 = 827.67$  ;  $\text{df} = 284$  ;  $\chi^2/\text{ddl}=2.91$  ;  $p<.001$  ;  $\text{NNFI} = .96$  ;  $\text{CFI} = .97$  ;  $\text{RMSEA} = .08$ ) lorsqu'on le compare aux 5 modèles alternatifs agréant plus ou moins les construits.

Comme dans d'autres travaux [McAllister (1995) ; Yang et Mossholder (2010)], on constate également que malgré une corrélation forte (.81) entre confiance affective et confiance cognitive, ces deux construits doivent être étudiés de façon distincte.

Tableau 2 : Modèle de mesure : Analyses factorielles confirmatoires et indices d'ajustement

Modèles	$\chi^2$	ddl	$\chi^2/\text{ddl}$	$\Delta\chi^2$	$\Delta\text{ddl}$	CFI	NNFI	RMSEA
Modèle hypothétique	827.67	284	2.91			0.97	0.96	0.08
Modèle 1 <sup>a</sup>	1228.37	288	4.27	400.70	4	0.95	0.95	0.11

<sup>1</sup> cette variable étant mesurée par deux items, nous présentons ici une simple corrélation de Pearson

Modèle 2 <sup>b</sup>	950.90	288	3.30	123.23	4	0.96	0.96	0.09
Modèle 3 <sup>c</sup>	1346.93	291	4.63	519.26	7	0.95	0.94	0.12
Modèle 4 <sup>d</sup>	2285.54	293	7.80	1457.87	9	0.93	0.92	0.16
Modèle 5 <sup>e</sup>	2638.71	294	8,98	1811.04	10	0.91	0.90	0.17

<sup>a</sup> combine confiance affective et confiance cognitive

<sup>b</sup> combine implication affective et implication calculée

<sup>c</sup> combine confiance affective et cognitive d'une part ainsi qu'implication affective et calculée d'autre part

<sup>d</sup> combine confiance affective, confiance cognitive, implication affective, implication calculée

<sup>e</sup> combine les 5 construits (test de Harman)

### 3.2 Test du modèle structurel

Le nombre total d'items étant élevé par rapport à la taille de l'échantillon et afin d'améliorer l'estimation du modèle et son ajustement aux données, nous avons utilisé la technique de la parcellisation, consistant à regrouper des items dans des indicateurs [Meade et Kroustalis (2006)].

Le tableau 3 présente les coefficients des effets médiateurs de l'implication dans les relations entre la confiance affective ou calculée des adhérents et leurs comportements de fidélité selon notre modèle hypothétique. Ce modèle présente un bon degré d'ajustement avec les données ( $\chi^2 = 333.98$  ; ddl = 130,  $\chi^2/\text{ddl} = 2.57$  ;  $p < .001$  ; NNFI = .96 ; CFI = .97 ; RMSEA = .077). De plus son  $R^2$  indique que les variables retenues expliquent 50% de la variance des comportements de fidélité des adhérents.

Tableau 3 : Coefficients standardisés des effets médiateurs de l'implication dans le modèle hypothétique

Variables	Implication affective	Implication calculée	Fidélité
<u>Variables de contrôle</u>			
Age			-.14**
Niveau de formation			-.10
Surface agricole utile			-.06
Nombre de filiales			.33***
<u>Variables indépendantes</u>			
Confiance cognitive	.09	.02	
Confiance affective	.63***	.53**	
<u>Variables médiatrices</u>			
Implication affective			.55***
Implication calculée			.28***
$R^2$			.50

N = 264 \* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; \*\*\* $p < .001$

L'hypothèse 1 postule que l'implication affective de l'adhérent médiatise la relation entre la confiance affective accordée par l'adhérent aux dirigeants et son comportement de fidélité. La confiance affective est significativement reliée à l'implication affective ( $\beta = .63$ ,  $p < .001$ ), cette dernière a un impact positif et significatif sur la fidélité ( $\beta = .55$ ,  $p < .001$ ). Le test de Sobel de la significativité de cet effet médiateur est également satisfaisant ( $Z = 3.70$  ;  $p < .01$ ) [Kline (2005)].

L'hypothèse 2 postule que l'implication calculée de l'adhérent médiatise la relation entre la confiance affective et le comportement de fidélité de l'adhérent. La confiance affective est significativement reliée à l'implication calculée ( $\beta = .53$ ,  $p < .01$ ), cette dernière a un impact positif et significatif sur la fidélité ( $\beta = .28$ ,  $p < .001$ ). Le test de Sobel de la significativité de cet effet médiateur est également satisfaisant ( $Z = 2.61$  ;  $p < .01$ ).

Afin de vérifier le caractère complet ou partiel de la médiation impliquée dans les hypothèses 1 et 2, nous avons rajouté un lien direct entre confiance affective et fidélité. Même si le nouveau modèle obtenu conserve de bons indices d'ajustement ( $\chi^2 = 332.80$  ;  $ddl = 129$ ,  $\chi^2/ddl = 2.58$  ;  $p < .001$  ;  $NNFI = .96$  ;  $CFI = .97$  ;  $RMSEA = .078$ ), ces derniers ne sont pas significativement meilleurs voire sont moins bons que dans notre modèle hypothétique et surtout le lien direct entre confiance affective et fidélité n'est pas significatif ( $\beta = -.17$ , NS). Ces résultats sont donc en faveur d'une médiation complète. Nos hypothèses 1 et 2 sont donc validées.

Selon l'hypothèse 3, l'implication affective de l'adhérent médiatise la relation entre la confiance cognitive et le comportement de fidélité de l'adhérent. Cependant, les résultats ne soutiennent pas cette hypothèse. La confiance cognitive n'est pas significativement liée à l'implication affective ( $\beta = .09$ , NS).

Enfin, selon l'hypothèse 4, l'implication calculée de l'adhérent médiatise la relation entre la confiance cognitive de l'adhérent et son comportement de fidélité. La confiance cognitive ne présente pas de lien significatif avec l'implication calculée ( $\beta = .02$ , NS). Cette hypothèse n'est donc pas validée.

#### **4. Discussion des résultats**

Nos résultats montrent dans un premier temps que les deux construits attitudeaux de confiance et d'implication sont bien à prendre en compte lorsqu'il s'agit de chercher à expliquer les comportements de fidélité des adhérents des coopératives agricoles. En effet, nous mettons en évidence l'existence d'une médiation complète de la relation entre confiance

affective et fidélité par l'implication à la fois affective et calculée. Il ne sert à rien de chercher à isoler l'influence potentielle de l'un ou l'autre de ces construits, la relation entre confiance, implication et fidélité est complexe et il est préférable de l'étudier dans son ensemble pour en cerner les mécanismes.

Au delà de cet aspect, il est intéressant de noter que le fait que nos hypothèses 3 et 4, relatives à la part cognitive de la confiance, ne soient pas validées est instructif en soi. En effet, cela met en avant l'importance de la part affective dans la relation qui se noue entre l'adhérent et sa coopérative au delà des seuls aspects rationnels et purement économiques. Lorsque l'on distingue la part affective de la part cognitive de la confiance, cette part affective a tendance à capter tout le pouvoir explicatif dans un modèle complet. Nous observons donc une relation dont la lecture ne peut se limiter à la logique des théories du choix rationnel, mais pour laquelle les perspectives sociales de l'échange offrent un cadre de recherche pertinent.

C'est la part de confiance issue d'une relation de proximité fondée sur un respect mutuel et une communication complète et transparente qui, par le biais de l'implication qu'elle engendre, semble avoir l'impact le plus significatif sur les comportements de fidélité économique des adhérents.

Ces constatations sont toutefois à rapprocher de celles de Hansen et al. (2002) qui avancent l'hypothèse selon laquelle plus la coopérative offre des services complexes et s'étend sur une large zone géographique, plus les membres auront tendance à fonder leur confiance sur des critères cognitifs alors que lorsque la coopérative propose une offre de services moins complexes et s'étend sur une moindre zone géographique, ce sont les dimensions affectives de la confiance qui prévalent. Peut être notre échantillon de coopératives céréalières, très ancrées sur le territoire de Midi-Pyrénées, correspond-il à un cas de figure susceptible d'accentuer la prépondérance de la dimension affective de la confiance. Cet unique secteur d'activité et un périmètre géographique limité constituent indiscutablement une limite de notre travail qu'il conviendrait de dupliquer dans d'autres secteurs et d'autres territoires.

Quant à nos variables de contrôle, ni le niveau de formation, ni la taille de l'exploitation ne présentent de lien significatif avec la fidélité. Le lien significatif et négatif entre l'âge de l'adhérent et sa fidélité peut paraître surprenant tant on entend fréquemment sur le terrain le discours selon lequel les adhérents les plus âgés, ceux de l'ancienne génération, seraient les plus fidèles. On peut toutefois expliquer ce résultat si les répondants les plus âgés de notre échantillon, toujours officiellement enregistrés comme adhérents, sont dans les faits souvent à la retraite et ont déjà passé le relai à la génération suivante en ce qui concerne la gestion de

l'exploitation familiale. Il serait alors fort probable que les comportements de fidélité liés à leur exploitation correspondent à ceux de cette nouvelle génération d'agriculteurs. Quant au lien significatif positif entre le nombre de filiales de la coopérative et la fidélité, on peut émettre l'hypothèse que plus une coopérative est grande et surtout complexe dans son fonctionnement (par exemple à cause du grand nombre de filiales auxquelles elle est liée au sein d'un groupe coopératif) plus elle est susceptible de favoriser en son sein l'émergence de comportements correspondant à des adhérents à la fois fidèles au sens économique du terme mais peu engagés dans la participation au gouvernement de la coopérative [Barraud-Didier et al (2013)].

## **Conclusions**

Nos résultats montrent l'intérêt qu'il y a pour les dirigeants de coopératives agricoles à mettre en place des pratiques favorisant le renforcement de la confiance des adhérents, en particulier dans sa dimension affective. En effet, cette confiance affective est bien à la source du processus qui conduit à la fidélité économique des adhérents. Elle contribue à l'implication de ces derniers, qui elle même exerce une forte et positive influence sur leur propension à prendre le risque de s'engager vis à vis de leur coopérative dès le début d'une campagne et à se comporter en partenaire fidèle.

C'est bien l'importance de la dimension sociale du lien entre l'adhérent et sa coopérative qui se manifeste à travers l'impact des dimensions affectives des variables attitudinales de notre modèle, tant du point de vue de la confiance que de l'implication. Il y a donc bien un risque à se focaliser sur la seule dimension économique de ce lien en limitant les échanges d'information à une récurrente négociation sur les prix.

Pour autant cette dimension économique n'est pas, bien entendu, à négliger. Notre approche qui introduit la dimension sociale et psychologique de l'échange se positionne comme complémentaire des approches contractuelles néo-institutionnalistes, majoritaires dans le champ des recherches sur le lien adhérent-coopérative.

Nos résultats induisent des pistes concrètes d'améliorations visant à renforcer la proximité de l'adhérent à sa coopérative, afin de favoriser à la fois sa confiance et son implication. L'une d'elles pourrait résider dans la communication, tant ascendante que descendante, étant donné son impact sur la perception par l'adhérent de sa maîtrise des enjeux de sa participation et de la prise en compte de ses attentes. Les responsables de coopératives pourraient également reconsidérer le rôle des personnels régulièrement en contact avec les adhérents qui sont

souvent le seul vecteur de construction de la confiance vis à vis de la coopérative. Les résultats obtenus par Weber (2011) semblaient ainsi montrer que l'autonomie laissée au personnel en contact avec le sociétaire était fondamentale dans la réussite de l'établissement d'une relation éthique recherchée par ce dernier au delà du simple contrat. Enfin, il pourrait être nécessaire de prendre en compte les conséquences des choix liés à un développement économiquement rationnel des coopératives qui peuvent parfois se faire au détriment du sentiment de proximité de leurs adhérents (disparition d'un silo ou d'un magasin).

Une relation de confiance requiert en effet, tout particulièrement dans sa dimension affective, un processus de long terme impliquant des interactions fréquentes et une attention réciproque [McAllister (1995)]. Elle ne pourra perdurer et se renforcer que si la coopérative agit concrètement et régulièrement en faveur de ses membres en manifestant à la fois un réel intérêt vis à vis de leurs attentes ainsi que du respect pour leur rôle dans ses choix d'orientation.

### **Références bibliographiques**

- ALLEMAND S. [1999], «Echange et lien social », *Sciences Humaines*, n°93, Avril, p.18-33.
- ANDERSON J.C., GERBING D.W. [1988], « Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach », *Psychological Bulletin*, vol.103, n°3, p.411-423.
- ARTIS A., Demoustier D., Lambersens S. [2012], « La coopérative, une entreprise socio-marchande ? », in BRASSARD, M.-J. et E. MOLINA, dir. (2012). *L'étonnant pouvoir des coopératives. Textes choisis de l'appel international de propositions*, Québec, Sommet international des coopératives, 665 p.
- ARYEE S., BUDWAR P.S., CHEN Z.X. [2002], « Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol.23, n°3, p.267-285.
- ASSENS C. [2011], « Les comportements opportunistes dans la coopération », *RECMA*, n°322, p.80-95.
- BARRAUD-DIDIER V., HENNINGER M.C., EL AKREMI A. [2012], « The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives : the role of organizational commitment », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.15, n°1, p.1-24.



- BARRAUD-DIDIER V., HENNINGER M.C., TRIBOULET P. [2013], « La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, DOI: 10.1111/cjag.12015.
- BHUYAN S. [2007], « The "people" factor in cooperatives : an analysis of members' attitudes and behavior », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol.55, n°3, p.275-298.
- BLAU P. [1964], *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- BOLLEN K.A., HOYLE R.H. [1990], « Perceived cohesion : a conceptual and empirical examination », *Social Forces*, vol.69, n°2, p.479-504.
- BORGEN S. [2001], « Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.72, n°2, p.208-228.
- CAMPOY E., NEVEU V. [2006], « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°62, p.21-38.
- CHANTELAT P. [2002], « La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue Française de Sociologie*, vol.43, n°3, p.91-113.
- ERDEM F., OZEN J. [2003], « Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance », *Team Performance Management*, vol.9, n°5/6, p.131-135.
- FERRIN D.L., DIRKS K.T. [2003], « The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects », *Organization Science*, vol.14, n°1, p.18-31.
- FILIPPI M., TRIBOULET P. [2011], « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.133, n°1, p.57-78.
- FULTON M.E., GIANNAKAS K. [2001], « Organizational commitment in a mixed oligopoly : agricultural cooperatives and investor-owned firms », *American Journal of Agricultural Economics*, vol.83, n°5, p.1258-1265.
- GOULDNER A.W. [1960], « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol.25, n°2, p.161-178.
- HANSEN M.H., MORROW J.L. [2003], « Trust and the decision to outsource : affective responses and cognitive processes », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.6, n°3, p.1-30.
- HANSEN M.H., MORROW J.L., BATISTA J. [2002], « The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction : an exploratory study », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.5, n°1, p.41-59.

- HREBINIAK L.G., ALUTTO J.A. [1972], « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, vol.17, p.555-572.
- JAMES H.S., SYKUTA M.E. [2006], « Farmer trust in producer-and investor- owned firms : evidence from Missouri corn and soybean producers », *Agribusiness an International Journal*, vol.22, n°1, p.135-153.
- JENSEN K. [1990], « Factors associated with the selection of cooperatives vs. proprietary handlers of milk in Tennessee », *Journal of Agricultural Cooperation*, vol.5, p.27-35.
- KLINE R.B. [2005], *Principles and practice of structural equation modeling*, 2nd edition, The Guilfords Press, New York.
- KOLLOCK P. [2009], « The emergence of exchange structures : an experimental study of uncertainty, commitment and trust », In : *Organizational Trust*, R.M. KRAMER, Oxford University Press, London, p.170-206.
- LEVINSON H. [1965], « Reciprocation : the relationship between man and organization », *Administrative Science Quarterly*, vol.9, n°4, p.370-390.
- MAUSS M. [1924], *Essai sur le don*, réédition de 2012, PUF, Paris, 252 p.
- MCALLISTER D.J. [1995], « Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol.38, n°1, p.24-59.
- MEADE A.W., KROUSTALIS C.M. [2006], « Problems with item parceling for confirmatory factor analytic tests of measurement invariance », *Organizational Research Methods*, vol.9, n°3, p.369-403.
- MEYER J.P., ALLEN N.J., SMITH C.A. [1993], « Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of applied Psychology*, vol.78, n°4, p.538-551.
- MEYER J.P., STANLEY D.J., HERSCOVITCH L., TOPOLNYTSKY L. [2002], « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol.61,n°1, p.20-52.
- MOLM L.D., TAKAHASHI N., PETERSON G. [2000], « Risk and trust in social exchange : an experimental test of a classical proposition », *The American Journal of Sociology*, vol.105, n°5, p.1396-1427.

- MORROW J.L., HANSEN M.H., PEARSON A.W. [2004], « The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations », *Journal of Managerial Issues*, vol.16, n°1, p.48-64.
- NILSSON J., HENDRIKSE G. [2009], *Human interaction in co-operative organizations about Gemeinschaft and Gesellschaft*, Conférence EMNET.
- NILSSON J., KIHLEN A., NORELL L. [2009], « Are traditional cooperatives an endangered species ? About shrinking satisfaction, involvement and trust », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.12, n°4, p.101-122.
- ÖSTERBERG P., NILSSON J. [2009], « Members' perception of their participation in the governance of cooperatives : the key to trust and commitment in agricultural cooperatives », *Agribusiness*, vol.25, n°2, p.181-197.
- POLANYI K. [1944 (1983)], *La grande transformation*, Gallimard, Paris, 419 p.
- ROUSSEL P., WACHEUX F. [2005], *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Ed De Boeck Université, Bruxelles, 440p.
- ROUSSEAU D.M., SITKIN S.B., BURT R.S., CAMERER C. [1998], « Not so different after all : a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol.23, n°3, p.393-404.
- SYKUTA M., COOK M. [2001], « Cooperative and membership commitment : a new institutional economics approach to contracts and cooperatives », *American Journal of Agricultural Economics*, vol.83, n°5, p.1273-1279.
- TAN H.H., LIM A.K.H. [2009], « Trust in coworkers and trust in organizations », *The Journal of Psychology*, vol.143, n°1, p.45-66.
- WEBER J. [2011] « Au delà du contrat : la mobilisation du concept de valeur du lien dans la relation sociétaire-mutuelle d'assurance - Le cas MACIF », *RECMA*, n°321, p. 62-80.
- YANG J., MOSSHOLDER K.W. [2010], « Examining the effects of trust in leaders : a bases-and-foci approach », *The Leadership Quarterly*, vol.21, n°1, p.50-63.